© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Follow-up Review of Ontario's District School Boards

Superior-Greenstone District School Board

July 19, 2000

The Honourable Janet Ecker

Minister of Education

Dear Minister,

The Education Improvement Commission is pleased to present the report of its review team on the Superior-Greenstone District School Board. This report is part of the follow-up review of the progress of Ontario's district school boards, which you referred to the Commission in your letter of October 20, 1999.

We thank the board, its staff, students and their parents, and community members for participating in this review.

We also thank the members of the review team: Dave Cooke, Cathy Lofgreen, Betty Moseley-Williams, Carole Olsen, Ken Thurston, and Jodene Dunleavy.

We have reviewed this report and determined that it meets the criteria set by the Commission. We offer it now to you, the board, and the community.

Sincerely,

Dave Cooke Co-Chair	Ann Vanstone Co-Chair	Peter Cameron Commissioner	Rémi Lessard Commissioner	Betty Moseley-Williams Commissioner	Arlene Wright Commissioner

Please note: To view and print the School board profile, an important part of this report, please click on School board profile in the Table of Contents.

Contents

Introduction

Highlights of the 1999 review
About this review
Summary of findings

What we found

Finance
Facilities
Transportation
Communications and community relations
Student support services
Human Resources
Governance
Board administration

Our view

School board profile

ISBN 0-7778-9822-5

Introduction

Highlights of the 1999 review

On September 23, 1999, the Education Improvement Commission (EIC) conducted its first review of the Superior-Greenstone District School Board. At that time, the review team praised the board for its initiatives in the areas of technology and school-community partnerships. The review team indicated, however, that the board was struggling with some difficult issues. Many of these issues were directly related to the board's transition from three boards to one following amalgamation in January 1998. For example:

- Some staff formerly employed by the two smaller predecessor boards perceived amalgamation as a takeover by the largest predecessor board.
- Leadership roles and decision-making processes were unclear.
- The harmonization of policies and procedures was proceeding slowly.
- New structures to facilitate effective communications among school councils, senior staff, and the board were not fully in place.

The new board was clearly having difficulty uniting its three predecessor boards' procedures. To assist the board, the first review team concluded its report with six recommendations as priority areas on which the board should focus:

- To prepare for the phasing out by the Ministry of Education of mitigation funds (*mitigation funds* provided temporary funding to reduce the impact of a drop in general funding), as well as the end, in the 1999-2000 school year, of the ministry's stable funding guarantees, the review team recommended that the board **establish a financial plan**.
- To address the perceptions of some employees that amalgamation represented a takeover by the former Lake Superior Board of Education (the largest of the three predecessor boards), the review team encouraged trustees and senior staff to **include all communities in the planning process** (especially the board's more outlying areas).
- Since the review team felt that trustees had not yet fully adopted a policy governance role, it

recommended that all trustees **move to a policy governance model based on accountability**.

- Principals had expressed concerns that senior staff were not embracing the principals' new role as part of the board's management team and that training in the new systems and responsibilities was inadequate. Acknowledging these concerns, the review team recommended that the board **provide training for principals and other staff**.
- The successful transition from three boards to one was hampered by a sense that senior staff had adopted a "top-down" management style that left little room for consultation and cooperation. The review team recommended that the board **develop a more collaborative decision-making model**.
- The review team also recommended that the board **explore further partnerships with its coterminous boards** (*coterminous boards* are boards that share the same or overlapping boundaries). Specifically, the team encouraged trustees and senior staff to continue exploring the potential for sharing services and facilities in all areas with its coterminous English Catholic board.

The full version of the 1999 progress report on the Superior-Greenstone board is available at the EIC's website at http://eic.edu.gov.on.ca.

About this review

In March 2000, the Superior-Greenstone board volunteered to participate in the EIC's follow-up review process. The EIC accepted this invitation and a review team visited the board on June 5 and 6, 2000. The review team commends the board for its commitment to improving its practices and procedures through reflection and evaluation.

During the second visit, review team members met with a wide range of board representatives and education partners to discuss the board's progress in responding to each of the recommendations listed above.

In this report, **the board's response to recommendations from the first review will be indicated in bold. Significant progress in responding to a particular recommendation will be indicated in bold and marked with an asterisk (*)**.

This report also outlines the board's general progress in each of the functional areas examined during the first progress review: finance, facilities, transportation, communications and community relations, student support services, human resources, governance, and board administration.

Summary of findings

We would like to congratulate everyone in the Superior-Greenstone District School Board for the board's many achievements in the months since the EIC's first review. The board still has work to do before the transition process is complete. It is clear, however, that a renewed sense of enthusiasm and a greater commitment to shared decision making have allowed the board to accomplish a great deal in the past six months.

In January 2000, a new director of education joined the board. During our visit, we heard repeated praise for the director's approach to leadership and her commitment to creating strong partnerships with school communities throughout the board. Under her leadership, supervisory officers, managers, and principals claim that they are able to work to their potential as part of an effective management team.

The board's trustees also support changes taking place in the board. Their willingness to review and modify their roles, for example, contributes to the sense of teamwork and goodwill that is emerging throughout the board.

In less than a year, the attitude of everyone in the board, from senior staff and trustees to students and parents, has improved. Some school communities are struggling with some of the changes that have taken place, but we noted a strong commitment in the board office and in the school communities to promoting the strengths of the new board. Improvements to board operations are well under way. One employee said, "We were ready for a change. Now it can only get better."

It is important to remember, however, that because this board got off to a difficult start following amalgamation in January 1998, it still has a significant amount of work to do in the years ahead. As the board moves into the 2000-01 school year and beyond, it will need to continue implementing, and evaluating the effectiveness of, improvements in each area of its operations. Specifically, we urge the board to refocus everyone's attention on schools and students by developing mechanisms to address school improvement planning and accountability for student learning.

About the board		
Name:	Superior-Greenstone District School Board	
Location:	Northwestern Ontario	
Size:	16,897 sq. km	
	1999-2000	Projected 2000-01
Number of elementary and secondary students:	3,414	3,271
Number of schools:	15	15
Total student-focused funding allocation:[1]	$28,458,278	$27,452,368
Ratio of supervisory officers to students:[2]	1 : 3,414	1 : 3,271
Coterminous boards:	Superior North Catholic District School Board, *Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario, Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales*	
Major changes since the 1999 review:	A new director of education joined the board in January 2000.	

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

[2] Formula: Supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary enrolment.

See School board profile, for more detailed information.

What we found

Finance

The board has made progress in responding to the 1999 review team's recommendation that it establish a financial plan. The board has not developed a long-term financial plan, but staff and trustees are to be congratulated for developing an effective short-term response to the phasing out of approximately $1 million in mitigation funds and for achieving a balanced budget for the 2000-01 school year. This process was substantially assisted by changes the Ministry of Education made to the grant structure, which have had a positive impact on this board.

The board is developing long-term strategies to deal with a variety of financial challenges. Senior staff have worked closely with principals to conduct system-wide reviews of special education, school maintenance, school support staffing, technology, and school budget initiatives. These reviews will provide staff with important information for short- and long-term financial planning. They will also help the board in its effort to allocate resources equitably among its schools.

At the time of our visit, the board was also in the process of conducting an extensive school leadership review. The findings of the review, along with a five-year school maintenance plan now under development, will contribute to the board's long-term plans to respond to challenges such as declining enrolment, surplus school space, and school staffing costs. (See the Facilities and Board administration

sections for more details.)

This board has made a strong effort to identify new ways of doing business to deal with the phasing out of mitigation funds. We noted, however, that **the board has not fully considered whether additional efficiencies could be achieved by exploring further partnerships with its coterminous boards**. We encourage the board to work with the Superior North Catholic District School Board on the development of shared service arrangements or joint departments in all possible areas-finance, purchasing, transportation, and selected services to students.

During the 1999 review of the board, senior staff expressed a desire to establish a more inclusive budget-setting process. System-wide reviews, a new internal audit process, and a new budget process have clearly moved the board closer to this goal. An early start to the process in January 2000 allowed senior staff to consult with principals on board initiatives and provided principals with adequate time to consult with school councils in the development of school budgets.

For the most part, principals and school council members now appear to feel more informed about the budget development process and the board's financial situation. We encourage senior staff to identify further improvements in this area, to ensure that, in future years, all employee groups and school councils are informed *and* consulted at each stage of the process.

Facilities

The board, which has many small and often remote schools, continues to face significant school accommodation issues. It supports a considerable amount of surplus space, with schools operating, on average, at slightly more than half their capacity. With 300 students expected to leave the system over the next three years, the board's ability to meet the province's financial targets for school operations and maintenance will become more difficult.

The board is clearly working to develop proactive strategies to deal with these challenges. For example, the board is actively trying to sell three surplus school facilities. In the past year, senior staff and employee groups also worked cooperatively on the following initiatives:

- a school-by-school maintenance and repair review, which will be used to develop a five-year maintenance plan
- a reduction of one maintenance staff position through attrition and the introduction of a new rotating maintenance schedule for remaining staff, following a review of maintenance staff needs
- location of central maintenance services to Red Rock under the direction of the assistant manager of plant, to improve the quality and reduce the costs of delivering services to schools
- a review and realignment of custodial staffing arrangements to achieve clearer job descriptions, greater equity of maintenance service among schools, and cost efficiencies
- installation of energy-management computer systems in four schools, to reduce energy costs and to provide an electronic means for staff to control energy use (for example, heating).

Since our last review, the board's superintendent of education has worked with principals to draft a five-year school leadership plan to address accommodation planning and school staffing in the context of issues such as declining enrolment. Staff, students, and school councils across the board have been invited to evaluate the draft plan, which includes options such as twinning or consolidating schools, sharing space with the Superior North Catholic board, and closing schools in cases where the busing distance from students' homes to another school would be reasonable.

Following input from staff and school councils, senior staff will review the financial implications of preferred options and conduct regional consultations before drafting a final set of recommendations for the board in January 2001.

Transportation

During last year's visit to the Superior-Greenstone board, the review team heard that the board was working with the Superior North Catholic board to determine where savings could be achieved if the two boards harmonized policies and extended their shared busing agreements throughout their

coterminous regions. Although the two boards did continue to meet, we saw no evidence of progress in this area. Subsequent to our review, however, the boards have agreed to put a process in place to harmonize their policies and procedures. We commend the boards for moving ahead on this issue and for planning to consult with principals and school councils before the new policy is presented to the board next spring.

The process of harmonizing policies and procedures will bring the boards closer to delivering their transportation services in an efficient manner, but we believe further efficiencies can be achieved. We recommend that the boards implement a greater level of sharing in their administration of student transportation by developing a single (joint) transportation department. We believe a single department would be a positive step towards greater efficiencies and cost savings. Funds saved could be redirected to the classroom. We recommend that both boards, with assistance from the Ministry of Education's Thunder Bay district office, work with a facilitator to move forward on this issue during the next school year.

Communications and community relations

***Improvements in communications and community relations are one of this board's most outstanding areas of achievement and progress.** For the most part, groups such as school councils, students, and unionized employees told us they now feel more informed and they have the sense that **trustees and senior staff are making a strong effort to include all communities in the planning process**.

Many of the improvements in this area were introduced following the development of a communications plan in April 2000. This plan was specifically designed to "increase communications among the board, administration, staff, school councils, parents, students, and community members."

It was clear to us that superintendents, managers, and principals across the system have welcomed and supported a more strategic and inclusive approach to communications. This successful approach includes the following initiatives:

- monthly school visits by the director, the superintendent of education, or the superintendent of business
- monthly meetings between senior staff and managers
- open and proactive communications with union leaders
- proactive media relations
- weekly voice-mail updates for trustees
- increased use of e-mail for information updates and for announcements from the board office.

We also congratulate the board for its use of teleconferencing and video conferencing as strategies for bridging the long distances between its board office and school communities. We were impressed with the board's use of these technologies for staff and board meetings, and encourage senior staff to increasingly extend the use of these technologies to other groups, such as school councils and students.

The board has implemented a variety of strategies to ensure that employee groups, school councils, and other community members have meaningful opportunities to contribute to school and system-wide decision making. In the past school year, for instance, senior staff worked closely with principals to consult various groups on topics such as special education, school support staff, school accommodation, and budget initiatives. We commend the board for implementing these new consultation strategies, and encourage senior staff to ensure that all principals have adequate training so that consultations are conducted on a consistent basis in all of the board's schools.

New communication strategies have been well received in the board, but some groups want to be more informed about and included in board activities. We encourage senior staff to investigate the methods other boards use for evaluating the effectiveness of their communication strategies. As detailed in the EIC's publication *Best of Effective Practices* (April 2000), for example, the most successful communication plans incorporate a specific set of strategies to include representatives of all audiences (such as employee groups and school councils) in evaluating the effectiveness of all communications. We encourage the board to contact the EIC if it feels the EIC could be of any assistance in helping staff contact boards in the province that have implemented outstanding communication practices.

Student support services

Since amalgamation, the board has faced challenges in the area of special education. The board successfully harmonized the special education policies of its three predecessor boards but, in the 1999-2000 school year, it spent approximately $700,000 more than it received in funding to deliver these services.

To address this issue, three principals with system responsibilities for special education, who sit on the board's special education advisory committee, visited each of the board's schools to conduct a review of programs and resources. With input from resource teachers, principals, and some education assistants, the review committee recommended a reduction and redeployment of resource teachers and education assistants in both the elementary and secondary school panels for the 2000-01 school year. It also recommended that resource teachers and education assistants receive additional training in the next school year to help them carry out their new roles effectively.

The board still faces some challenges in this area, but employee groups are to be commended for making some difficult decisions that will assist the board in moving closer to its spending targets in this area.

The board has achieved a consistent level of service in student support, and we now recommend that senior staff work with principals and school councils to achieve a similar consistency in the area of school improvement planning. During our review, we heard that school improvement planning-which involves principals, teachers, and school councils working together to set and monitor plans for the improvement of student achievement-was being conducted on an ad hoc basis. In some cases, principals have continued to use procedures that were implemented in their predecessor boards.

The development of mechanisms to hold senior staff and schools accountable for the achievement of students is an immediate priority in this board (see also the Board administration section, below). We recommend that senior staff take the lead in the new school year in ensuring that a consistent process is implemented for the development and regular monitoring of improvement plans in schools across the board.

As with many boards across the province that serve small and remote secondary schools, Superior-Greenstone faces a challenge in delivering a full range of secondary school programs in each of its five high schools. Senior staff and secondary teachers are investigating alternative models for the delivery of courses (for example, distance learning through video conferencing, supervised correspondence courses) so that all students may have more equitable access to their choice of courses.

We believe that individual boards should not have to address this issue on their own. It affects boards across the province and, as such, clearly requires a greater commitment of leadership and resources from the Ministry of Education. We recommend that the Ministry of Education, including the Independent Learning Centre, take the lead in developing a long-term solution to the issue of program equity and viability in small and/or remote secondary schools.

Meeting the needs of First Nations students is a continuing challenge for the Superior-Greenstone board. Partnerships with First Nation communities whose students attend the board's schools have facilitated the development of Ojibwa language classes and bridging programs that help Native students make the transition to their new school communities. The board has also established working relationships with First Nation education officers. These are important first steps. Many of the board's strategies for addressing the cultural, academic, and social needs of First Nations students, however, are developed informally.

We are also concerned that this board, like others in the province, has not developed strategies, outside of the framework of tuition agreements between bands and boards, to address the unique needs of First Nation students who reside in its school communities. It appears, for example, that the Superior-Greenstone board has very little information about the number of First Nation students attending its schools or their levels of achievement within the system. It also lacks a coordinated strategy for effectively addressing related challenges, such as the number of First Nation teachers on staff.

These issues are not unique to the Superior-Greenstone board. We recommend that the Ministry of

Education take the lead in working with school boards and faculties of education in northern Ontario, First Nations communities, and the federal Department of Indian and Northern Affairs to:

- develop high-quality programs and services to support the success of *all* First Nations students
- identify a province-wide strategy that will assist boards in collecting the information they need to assess the needs of First Nation students who attend schools outside of the framework of tuition agreements between bands and boards, and to better address those needs.

Human resources

Relations between management and labour groups improved considerably during the 1999-2000 school year. In addition to holding regularly scheduled meetings with union leaders, the board's new director has extended an open invitation to them to contact her whenever issues arise. Employee groups across the board expressed their appreciation for an increased role in decision making. In speaking with teaching union representatives, for instance, we heard a great deal of praise for the board's initiative to include teachers in the process for developing a plan in response to the Ministry of Education's recent announcement about co-instructional activities.

We would also like to commend both management and union representatives for their goodwill in reaching staffing agreements that provide for an equitable distribution of staff and services to schools throughout the board.

With a very small staff, the department works to provide senior staff, managers, and principals with the tools they require to meet their professional development needs. In the past year, for example, human resources staff have assisted in the following initiatives:

- wide-area network training for school secretaries and principals
- occupational health and safety training offered in partnership with the Superior North Catholic board
- workplace hazardous materials information system training
- one-to-one training for school secretaries in the use of the board's new on-line accounting and purchasing system
- a two-day planning and professional development conference for principals.

Following the recommendations of its computer committee, the board will allocate additional funds and facilitate the delivery of new-technology training for all staff in the 2000-01 school year.

Governance

Trustees with the Superior-Greenstone board have made a good start in moving to a policy governance model based on accountability. As indicated in the 1999 report on this board, this model shifts the trustee's role away from day-to-day involvement in board operations and towards a focus on creating the board's vision and budget, establishing board policies, monitoring the implementation of those policies, and holding senior staff accountable for the results achieved by students.

In April of this year, trustees met at a two-day work session to define their roles and responsibilities in relation to the roles of staff, to establish a set of beliefs, and to identify short- and long-term priorities. To assist trustees in adopting their new role, the board has accomplished the following:

- reviewed its procedural bylaws and implemented a new format for board meetings that includes formal rules of order
- reviewed and implemented clear procedures for staff reports to the board
- established a dedicated voice-mailbox, which provides trustees with weekly reports from the director of education
- instituted requirements for monthly system-wide expenditure reports from senior staff.

Everyone from senior and central office staff to school councils told us that relationships with trustees have improved. It was apparent that the board's chair is providing the leadership required for all trustees to be part of the change process in the board.

We encourage trustees to continue working towards a policy governance model and recommend that they place greater emphasis on their role in holding system leaders accountable for the results achieved by students. Trustees play an important role: they are accountable for public education in their jurisdictions. To carry out this role, they need to be fully informed and have structures in place to consistently monitor how all parts of the system are working to support the vision and policies of the board.

As we discuss in the Board administration section below, the implementation of planning processes for school and board improvement and the development of a consistent approach to monitoring the performance of senior staff are immediate priorities for this board. We recommend that trustees work in partnership with senior staff to ensure that these structures are fully implemented in the 2000-01 school year.

We would like to congratulate Superior-Greenstone's student trustee for her commitment to bringing student leaders together and representing their interests. Following the initiative of this year's student trustee, for instance, the board will facilitate the creation of an umbrella student council in the 2000-01 school year. The umbrella council will provide a significant step towards improved communication among secondary student leaders. We commend both trustees and senior staff for listening to students and helping them to implement this important change.

We encourage the board's new student trustee to work with trustees and senior staff on further improvements, including the development of guidelines that will allow students to directly elect their board representative through the student senate.

Board administration

The Superior-Greenstone board is thriving under the emergence of a strong leadership team that includes senior staff, managers, and principals. As noted earlier, we heard a great deal of praise for the board's new director, who has openly recognized the quality of her team's work and implemented strategies to support the continued development of their leadership skills.

***The board has made considerable progress in responding to the recommendation that it develop a more collaborative decision-making model.** Middle managers and principals appear to feel that their input is valued. They also feel that a strong ethic of professionalism has emerged in the board, which allows them to make front-line decisions with confidence. All of these changes have contributed to a momentum for change and an increased commitment to positive thinking about the new Superior-Greenstone board.

In the 1999 review, principals voiced concerns that senior administrators had not fully embraced the principals' role as part of the board's management team. It is clear that senior staff and the board's human resources department are responding to this concern. Principals are invited to senior administration and management meetings, the format of the principals' advisory committee has been improved, and principals are receiving information on a more timely basis.

Senior staff are committed to providing principals with greater training opportunities. For example, a professional development committee for principals has been created. In the past year and a half, senior staff also hosted a planning conference for principals, offered principals detailed budget information sessions, and instituted a new principal leadership and mentoring program in partnership with the Ontario Institute for Studies in Education at the University of Toronto and the Northern Schools' Resource Alliance.

Our meeting with principals and vice-principals revealed that the board has a strong resource in this team, which is clearly focused on working together for students across the board. We encourage senior staff and principals to continue the process of clarifying a balance between principals' system- and school-based roles and responsibilities. We would also like to reiterate a recommendation in the EIC's *Second Interim Report on the Progress Review of Ontario's New District School Boards* (September 1999), that the Ministry of Education, in consultation with relevant partners, develop clear roles and responsibilities for principals and vice-principals.

In the past two years, the Superior-Greenstone board has focused on amalgamating board operations.

We recognize the challenges that were encountered in this process and congratulate everyone for having made significant progress in the last year. In our view, it is now important for the board to refocus its attention on the success of its schools and students.

The development of structures to hold schools and system leaders accountable for the performance of students is an immediate priority for the Superior-Greenstone board. We recommend that senior staff move quickly to implement strategies to achieve greater accountability in the board. These strategies should include development of the following:

- a formal performance appraisal system for the board's director, supervisory officers, and school principals
- strategies for communicating to the public the results of tests conducted by the Education Quality and Accountability Office (EQAO), and clear expectations for the development and monitoring of school improvement plans
- an inclusive approach to developing the board's action plan in response to EQAO test results and other indicators of student success
- appropriate training to ensure that principals, teachers, and school councils have meaningful roles to play in all aspects of planning for school and student success.

Many of these structures are in place, but they are being implemented on an ad hoc basis. The challenge for the board is to ensure that they are implemented and monitored on a regular basis.

Our view

In less than a year since the EIC's first review of the Superior-Greenstone board, the board has made considerable progress in every area of its operations. In the past six months alone, the level of teamwork and goodwill in the board have contributed to the development of a solid foundation for change. We congratulate senior staff, trustees, employee groups, school councils, students, and community members for their commitment and their willingness to begin promoting the strengths of the new board.

The board still has a significant amount of work to do before the transition is complete. It is important for everyone to continue to focus on implementing, and evaluating the effectiveness of, improvements in each area of the board's operations. To ensure the board's continued success, we offer it the following recommendations:

- **Fully implement strategies to achieve greater accountability**, including a formal performance appraisal system for the director and senior staff, clear criteria for creating and monitoring school improvement plans, strategies to communicate EQAO results to the public, and an inclusive approach to developing the board's action plan in response to EQAO test results and other indicators of student success.
- **Investigate the development of a single (joint) transportation department with the Superior North Catholic board** to increase efficiencies and cost savings, in addition to the plans to harmonize the two boards' transportation policies and procedures. We further recommend that both boards, with assistance from the Ministry of Education's Thunder Bay district office, work with a facilitator to move forward on this issue during the next school year.

We also make the following recommendations to the Ministry of Education:

- That the ministry, including the Independent Learning Centre, take the lead in developing a long-term solution to the issue of program equity and viability in small and/or remote secondary schools.
- That the ministry take the lead in working with school boards and faculties of education in northern Ontario, First Nations communities, and the federal Department of Indian and Northern Affairs to:
    - develop quality programs and services to support the success of *all* First Nations students
    - identify a province-wide strategy that will assist boards in collecting the information they need to assess the needs of First Nation students who attend schools outside of the framework of tuition agreements between bands and boards, and to better address those

needs.

- That the ministry, in consultation with relevant partners, develop clear roles and responsibilities for principals and vice-principals.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

School Board Profile

Addresses

Name of board:	Superior-Greenstone District School Board		
Board number:	6-B		
Address:	Postal Bag A, 12 Hemlo Drive, Marathon ON P0T 2E0		
Phone:	807-229-0436	**Fax:**	807-229-1471
General E-mail:	sgdsb@marathon.lakeheadu.ca	**Website:**	www.s-gdsb.on.ca
Director's name:	Heather Wilson-Boast		
E-mail:	hwb@marathon.lakeheadu.ca		
Chair's name:	Guy Champagne		
E-mail:	rmjsgdsb@marathon.lakeheadu.ca		
Ministry of Education district office:	**Address:** Thunder Bay District Office, Suite 111, 435 James Street South, Thunder Bay ON P7E 6E3	**Phone:** 807-475-1571	

Type of board

☑ English	☐ French	☐ English Catholic	☐ French Catholic

Vision statement

The Superior-Greenstone District School Board will create and maintain a school system that delivers quality education for every student.

Area description

Size in sq. km:	16,897 ☐ continuous boundary *or* ☑ **broken boundary**			
Population (electors):	13,600 *as of March 2000*			
Major cities or towns:	Longlac	Beardmore	Jellicoe	Geraldton
	Red Rock	Nipigon	Schreiber	Dorion/Hurkett
	Terrace Bay	Marathon	Manitouwadge	

Financial data

	1998-99	1999-2000	Projected 2000-01
Total funding allocation for operating purposes	$27,649,665[1]	$27,631,813[2]	$27,006,572[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	$6.07	$5.99	$5.87

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.

[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

School facilities

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of functioning elementary schools	10	10	10	10
Number of functioning secondary schools	5	5	5	5
Number of portables in classroom use	11	9	9	9
Number of schools with daycare space	3	3	3	3

Transportation

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Percentage of elementary students bused	77	70	70	70
Percentage of secondary students bused	36	35	35	35
Percentage of routes shared by one or more other boards	48	48	49	49
Total transportation budget[1]	$2,022,332	$1,878,747	$1,866,671	$1,866,671

[1] The board collects revenues against its transportation costs, thereby reducing its overall expenditures. It invoices Superior North Catholic DSB, with which it shares buses, for the Superior North Catholic board's share of the costs. The revenues collected are $418,477 for September 1999 and $430,000 projected for each of September 2000 and September 2001

September 1999 and $450,000 projected for each of September 2000 and September 2001.

Student enrolment

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary (full-time equivalent)	1,870	1,739.5	1,677	1,615
Secondary (full-time equivalent)	1,686.3	1,674	1,594	1,525
Special education designated (total count)[1]	171	286	266	268
English as a Second Language/English Skills development designated (total count)[1]	0	0	0	0
Native second language (total count)[1]	31	30	60	75
Adult education (total count)[2]	216	240	240	240

[1] These students are included in the totals for elementary and secondary enrolment.
[2] These students are *not* included in other enrolment totals.

Tuition agreements for Native students

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of tuition agreements	8	8	8	8

Average school utilization

	1999-2000[1]
Elementary	55.6%
Secondary	50.4%

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000.

Average class size

	Sep. 98[1]	Sep. 99[2]
Elementary	21.1	20.5
Secondary	18.4	18

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000.

School staff

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary teachers (full-time equivalent)	99.1	101.5	94	94
Secondary teachers (full-time equivalent)	128.1	114.3	110.3	110.3
Education assistants (full-time equivalent)	46.3	41.8	34.5	34.5
Clerical staff (full-time equivalent)	35.3	35.3	35.3	35.3
Custodial and maintenance staff (full-time equivalent)	46.6	44.7	46.1	44.6
Principals[1] (full-time equivalent)	10.5	9.5	9.5	9.5
(total count)	Not available			13
Vice-principals[1] (full-time equivalent)	4.5	4.5	4.5	3.5
(total count)	Not available			6

[1] Does not include principals or vice-principals who have been seconded to the board office.

Board staff - full-time equivalent

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Supervisory officers, including director	3	3	3	3
Managers, supervisors and coordinators[1]	6	5	5	5
Consultants and resource teachers	1.5	1.5	1.5	1.5
Clerical staff	6	9	9	9
Custodial and maintenance staff	0.3	0.3	0.3	0.3
Professional support services staff	0	0	0	0
Ratio of supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary student enrolment	1 : 3,556.3	1 : 3,413.5	1 : 3,271	1 : 3,140

[1] *Those at the board with responsibility for staff or departments, including principals and vice-principals on secondment.*

Bargaining agents

Group	Bargaining agent
Elementary teachers	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Secondary teachers	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Occasional teachers - elementary	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Occasional teachers - secondary	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Education support staff	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Maintenance/custodial staff	Service Employees International Union
Supervisory officers	Not applicable
Principals and vice-principals	Not applicable

Principals and vice principals	Not applicable
Middle management/non-union staff	Not applicable

Governance

	1999-2000	2000-01
Number of student trustees	1	1
Number of Native trustees	0	0

School councils

District-wide council	☐ Yes ☑ No
Name and address of district chair	

Non-mandatory programs offered in all or part of the board

Junior Kindergarten	
French immersion	
Primary core French	
Other	Full-time Senior Kindergarten
Changes in non-mandatory programs since the previous review	☑ Yes ☐ No
	A French immersion review is being conducted. Under interim measures, Senior Kindergarten students (parent-nominated) receive one hour of French a day in preparation for French immersion in Grade 1.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Étude de suivi par les conseils scolaires de district de l'Ontario

Superior-Greenstone District School Board

Le 19 juillet 2000

L'honorable Janet Ecker

Ministre de l'Éducation

Madame,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le rapport de l'équipe d'étude sur le Superior-Greenstone District School Board. Ce rapport fait partie de l'étude de suivi sur les progrès accomplis par les conseils scolaires de district de l'Ontario que vous avez demandé à la Commission d'entreprendre, dans votre lettre du 20 octobre 1999.

Nous tenons à remercier le conseil, son personnel, les élèves et leurs parents de même que les membres de la collectivité de leur participation à la présente étude.

Nous souhaitons également remercier les membres suivants de l'équipe d'étude : Dave Cooke, Cathy Lofgreen, Betty Moseley-Williams, Carole Olsen, KenThurston et Jodene Dunleavy.

Nous nous sommes penchés sur le rapport et avons conclu qu'il est conforme aux critères de la Commission. Nous vous le soumettons ci-joint. Il sera envoyé au conseil et mis à la disposition du public.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke	Ann Vanstone	Peter Cameron	Rémi Lessard	Betty Moseley-Williams	Arlene Wright
Coprésident	Coprésident	Commissaire	Commissaire	Commissaire	Commissaire

Remarque : Pour voir et imprimer le profil du conseil scolaire, une importante partie du présent rapport, cliquez sur «Profil du conseil scolaire» dans la Table des matières.

Table des matières

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999
L'étude
Sommaire des conclusions

Nos constatations

Finances
Installations
Transport
Communications et relations communautaires
Services de soutien aux élèves
Ressources humaines
Gestion
Administration du conseil

Notre opinion

Profil du conseil scolaire

ISBN 0-7778-9823-3

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999

Le 23 septembre 1999, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a effectué sa première étude du Superior-Greenstone District School Board. L'équipe avait alors félicité le conseil des mesures qu'il avait prises dans le domaine de la technologie et de l'établissement de partenariats entre l'école et la collectivité. L'équipe d'étude avait cependant mentionné que le conseil devait relever des défis d'envergure. Certains de ces problèmes avaient trait directement à la fusion des trois conseils en un seul, fusion qui s'est faite en janvier 1998. Par exemple :

- certains employés des deux plus petits conseils précédents considéraient que la fusion pouvait se résumer en une prise de contrôle par le conseil précédent le plus grand;
- les rôles de leadership et les processus de prise de décisions semblaient nébuleux;
- l'harmonisation des politiques et des modalités se faisait à un rythme très lent;
- les nouvelles structures permettant d'assurer des communications efficaces entre les conseils d'école, les cadres supérieurs et le conseil n'étaient pas encore établies.

Il était clair que le nouveau conseil avait du mal à unifier les modalités adoptées par les trois conseils précédents. La première équipe d'étude avait proposé dans son rapport six recommandations prioritaires afin d'aider le conseil à relever ses défis.

- En guise de préparation à l'élimination graduelle par le ministère de l'Éducation des fonds de redressement (les *fonds de redressement* accordent un financement temporaire permettant d'atténuer l'impact d'une réduction drastique du financement général) de même qu'à l'élimination totale des garanties de financement stable accordées par le ministère, l'équipe d'étude avait recommandé que le conseil **dresse un plan financier**.
- Pour tenir compte des préoccupations exprimées par certains membres du personnel, à savoir que la fusion pouvait se résumer en une prise de contrôle par l'ancien Lake Superior Board of Education (le plus important des trois conseils précédents), l'équipe d'étude a encouragé les conseillères et les conseillers scolaires, de même que les cadres supérieurs à **associer toutes les**

collectivités au processus de planification (en particulier dans les régions isolées du conseil).

- Comme l'équipe d'étude estimait que les conseillères et les conseillers scolaires n'avaient pas complètement adopté un modèle de gestion des politiques, elle avait recommandé que tous les conseillers et conseillères scolaires **adoptent un modèle de système de gestion des politiques axé sur la reddition des comptes**.
- Les directrices et les directeurs d'école s'inquiétaient de ce que les cadres supérieurs ne soient pas enthousiasmés par leur nouveau rôle de membre de l'équipe de gestion du conseil et remarquaient que les programmes de formation relatifs aux nouveaux systèmes et responsabilités étaient inadéquats. Pour tenir compte de ces préoccupations, l'équipe d'étude avait recommandé que le conseil **dispense des séances de formation aux directrices et aux directeurs d'école et aux autres membres du personnel**.
- La transition en douceur de trois conseils à un a été entravée par le sentiment que les cadres supérieurs avaient adopté un style de gestion « descendant » qui ne prévoyait qu'une consultation et une collaboration limitées. L'équipe d'étude avait recommandé que le conseil **établisse un modèle de prise de décisions davantage basé sur la collaboration**.
- L'équipe d'étude a également recommandé que le conseil **examine d'autres possibilités de partenariat avec les conseils coïncidents** (par *conseils coïncidents*, on entend les conseils qui partagent les mêmes frontières ou dont les frontières se chevauchent). L'équipe a encouragé les conseillères et les conseillers scolaires et les cadres supérieurs à continuer d'explorer le potentiel de partage des services et des installations dans tous les secteurs, avec son conseil coïncident catholique de langue anglaise.

La version complète du rapport de 1999 sur le Superior-Greenstone DSB figure sur le site Web de la Commission, à : http://eic.edu.gov.on.ca.

L'étude

En mars 2000, le Superior-Greenstone DSB s'est porté volontaire pour participer à l'étude de suivi effectuée par la CAE. Cette dernière a accepté son invitation et a envoyé une équipe d'étude sur place, les 5 et 6 juin 2000. L'équipe d'étude tient à féliciter le conseil de l'engagement qu'il a pris envers l'amélioration de ses pratiques et modalités, et ce, par le biais d'une réflexion et d'une évaluation.

Au cours de la deuxième visite, les membres de l'équipe d'étude ont rencontré toute une série de représentants du conseil et d'intervenants en éducation pour discuter des progrès réalisés par le conseil par rapport à chacune des recommandations figurant ci-dessus.

Dans le présent rapport, **le suivi effectué par le conseil concernant les recommandations de la première étude sera indiqué en caractères gras. Les progrès les plus notables relatifs à un domaine spécifique figureront en caractères gras et seront marqués à l'aide d'un astérisque (*)**.

Le présent rapport souligne également les progrès généraux accomplis par le conseil dans chacun des secteurs fonctionnels examinés dans le cadre de la première étude : finances, installations, transport, communications et relations communautaires, services de soutien aux élèves, ressources humaines, gestion et administration du conseil.

Sommaire des conclusions

Nous tenons à féliciter tous les membres du Superior-Greenstone District School Board des progrès accomplis au cours des mois qui se sont écoulés depuis l'étude effectuée par la CAE. Le conseil devra réaliser d'autres progrès avant que la transition ne soit totale. Cependant, il est clair qu'un nouvel optimisme et un plus grand engagement envers la prise de décisions commune ont permis au conseil de réaliser d'énormes progrès au cours des six derniers mois.

En janvier 2000, une nouvelle directrice de l'éducation a été engagée. Au cours de notre visite, on nous a chanté les louanges du leadership exercé par cette directrice et de l'engagement qu'elle a pris envers l'établissement de partenariats solides avec les communautés scolaires de tout le conseil. Grâce à cet esprit de leadership, les agentes et agents de supervision, les cadres et les directrices et directeurs d'école ont remarqué qu'ils sont en mesure de participer pleinement à l'équipe de gestion et de réaliser leur potentiel.

Les conseillères et conseillers scolaires appuient également les changements qui se produisent au sein

du conseil. Le fait qu'ils soient disposés à revoir et modifier leurs rôles, par exemple, a permis de contribuer à l'esprit d'équipe et à l'enthousiasme qui se manifestent au sein du conseil.

En moins d'un an, l'attitude de tous les intervenants au sein du conseil, qu'il s'agisse des cadres supérieurs, des conseillères et des conseillers scolaires, des élèves ou des parents, s'est améliorée. Certaines communautés scolaires ont du mal à s'adapter à certains changements. Cependant, nous avons constaté un engagement solide dans le bureau du conseil et au sein des communautés scolaires envers la promotion des atouts du nouveau conseil. Les progrès sur le plan des opérations du conseil sont impressionnants. Voici ce qu'un des employés a mentionné : « Nous sommes ravis des changements. La situation ne peut que s'améliorer ».

Il faut néanmoins se souvenir que ce conseil a connu des débuts difficiles après la fusion, en janvier 1998. Il n'est pas au bout de ses peines. Alors qu'il s'apprête à entamer l'année scolaire 2000-2001, il devra continuer de mettre en oeuvre les améliorations apportées dans chaque secteur de ses opérations et en évaluer l'efficacité. Nous conseillons vivement au conseil de remettre l'accent sur les écoles et les élèves en élaborant des mécanismes permettant de mieux planifier les progrès des écoles et d'insister sur la responsabilité en matière d'apprentissage des élèves.

Renseignements sur le conseil		
Nom :	Superior-Greenstone District School Board	
Emplacement :	Nord-Ouest de l'Ontario	
Taille :	16 897 km carrés	
	1999-2000	Prévisions pour 2000-2001
Nombre d'élèves aux paliers élémentaire et secondaire :	3 414	3 271
Nombre d'écoles :	15	15
Allocation totale de financement axé sur les besoins des élèves :[1]	28 458 278 $	27 452 368 $
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport aux élèves :[2]	1 : 3 414	1 : 3 271
Conseils coïncidents :	Superior North Catholic District School Board, Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario, Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales	
Changements majeurs depuis l'étude effectuée en 1999 :	Recrutement d'une nouvelle directrice de l'éducation en janvier 2000.	

[1] Source : Financement axé sur les besoins des élèves : prévisions concernant le financement pour l'année scolaire 2000-2001. Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

[2] Formule : Nombre d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) divisé par l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le Profil du conseil scolaire.

Nos constatations

Finances

Le conseil a accompli des progrès, compte tenu de la recommandation de l'équipe d'étude de 1999 qui avait préconisé que le conseil dresse un plan financier. Le conseil a maintenant élaboré son plan financier à long terme; cependant, il faut féliciter le personnel et les conseillères et conseillers scolaires

d'avoir réagi aussi rapidement et efficacement à l'élimination graduelle d'un financement de redressement d'environ 1 million de dollars et pour avoir équilibré le budget pour l'année scolaire 2000-2001. Ce processus a été facilité par les modifications apportées par le ministère de l'Éducation à la structure des subventions, modifications qui ont exercé une influence positive sur le conseil.

Le conseil est en train de concevoir des stratégies à long terme pour relever plusieurs défis financiers. Les cadres supérieurs ont collaboré étroitement avec les directrices et directeurs d'école et ont entrepris des examens à l'échelle du système des programmes suivants : éducation de l'enfance en difficulté, entretien des écoles, dotation en personnel de soutien, technologie et mesures budgétaires prises par les écoles. Ces examens offriront au personnel des renseignements importants sur la planification financière à court et à long terme. Ils aideront aussi le conseil à allouer les ressources équitablement parmi les écoles.

Lors de notre visite, le conseil était en train d'effectuer un examen exhaustif du leadership au sein des écoles. Les conclusions de cette étude, de même qu'un plan quinquennal d'entretien des écoles, en cours d'élaboration, permettront au conseil d'adopter des plans à long terme pour relever, entre autres, les défis suivants : diminution de l'effectif, locaux scolaires excédentaires et coûts de la dotation en personnel dans les écoles. (Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter les parties intitulées Installations et Gestion.)

Le conseil a déployé des efforts considérables pour identifier de nouvelles méthodes administratives, compte tenu de l'élimination graduelle du financement de redressement. Nous avons néanmoins remarqué que **le conseil n'avait pas vraiment cherché à savoir s'il pouvait réaliser d'autres économies en établissant d'autres partenariats avec ses conseils coïncidents.** Nous encourageons vivement le conseil à collaborer avec le Superior North Catholic District School Board à l'adoption de systèmes de partage de services ou à la création de services conjoints dans tous les secteurs imaginables, qu'il s'agisse des finances, des achats, du transport et de certains services destinés aux élèves.

Durant l'étude de 1999, les cadres supérieurs ont mentionné qu'ils souhaitaient adopter un processus budgétaire plus inclusif. Les études effectuées à l'échelle du système, le nouveau processus de vérification interne et le nouveau processus budgétaire ont clairement permis au conseil de réaliser en partie cet objectif. En janvier 2000, les cadres supérieurs ont consulté les directrices et les directeurs d'école à propos des initiatives du conseil; ils ont accordé aux directrices et directeurs d'école le temps nécessaire pour que ces derniers puissent consulter les conseils d'école dans le cadre de l'établissement des budgets des écoles.

En général, les directrices et les directeurs d'école et les membres des conseils d'école se sentent plus au courant du processus d'établissement du budget et connaissent mieux la situation financière du conseil. Nous encourageons les cadres supérieurs à cerner d'autres progrès qui pourraient être réalisés dans ce domaine pour veiller à ce que, à l'avenir, tous les groupes d'employés et tous les conseils d'école soient informés *et* consultés à toutes les étapes du processus.

Installations

Le conseil, qui comprend de nombreuses petites écoles et écoles souvent isolées, continue de faire face à de nombreux problèmes sur le plan des installations destinées aux élèves. Il dispose d'un grand nombre de locaux excédentaires. Quant aux écoles, elles fonctionnent, en moyenne, à un peu plus de la moitié de leur capacité. Comme on s'attend à ce que 300 élèves quittent le système au cours des trois prochaines années, il sera difficile pour le conseil de respecter les objectifs financiers fixés par la province au titre du fonctionnement et de l'entretien des écoles.

Le conseil est en train de concevoir des stratégies proactives qui lui permettront de relever ces défis. Par exemple, le conseil essaie activement de vendre trois établissements scolaires excédentaires. Au cours de l'année écoulée, les cadres supérieurs et les groupes d'employés ont également collaboré aux initiatives suivantes :

- examen de l'entretien et des réparations, école par école; cet examen servira à concevoir un plan d'entretien quinquennal;
- réduction d'un poste d'entretien par érosion des effectifs et introduction d'un nouvel horaire, par roulement, pour le reste du personnel d'entretien, comme suite à une étude des besoins de personnel d'entretien;
- installation des services centraux d'entretien à Red Rock, sous la direction du gestionnaire

adjoint de l'établissement, afin d'améliorer la qualité et de réduire les coûts de la prestation des services aux écoles;

- étude et restructuration des processus de dotation en personnel pour les employés responsables de l'entretien; il s'agit d'élaborer des descriptions de poste plus claires, d'assurer une plus grande équité en matière de services d'entretien parmi les écoles et de rentabiliser les coûts;
- installation de systèmes informatisés de gestion de l'énergie dans quatre écoles pour réduire les coûts d'énergie et permettre au personnel de contrôler électroniquement l'utilisation d'énergie (par exemple, le chauffage).

Depuis notre dernière étude, le surintendant de l'éducation a collaboré avec les directrices et les directeurs d'école pour concevoir une ébauche de plan quinquennal portant sur la planification des locaux et la dotation en personnel scolaire, compte tenu de problèmes comme l'érosion des effectifs. On a invité le personnel, les élèves et les conseils d'école de tout le conseil à évaluer cette ébauche qui inclut comme options le jumelage ou la fusion d'écoles, le partage de locaux avec le Superior North Catholic DSB et la fermeture d'écoles lorsque la distance en autobus entre le foyer des élèves et une autre école est raisonnable.

Comme suite aux commentaires du personnel et des conseils d'école, les cadres supérieurs examineront les répercussions financières des options privilégiées et entameront une série de consultations régionales avant de rédiger, sous forme d'ébauche, des recommandations finales à l'intention du conseil, en janvier 2001.

Transport

Au cours de la visite de l'année dernière, on a expliqué à l'équipe d'étude que le conseil collaborait avec le Superior North Catholic DSB pour trouver les secteurs où les deux conseils pourraient réaliser des économies s'ils harmonisaient leurs politiques et donnaient de l'ampleur aux accords de partage des services d'autobus dans toutes les régions coïncidentes. Bien que les responsables des conseils aient continué de se rencontrer, nous n'avons constaté aucun progrès sur ce plan. Cependant, à la suite de notre étude, les conseils ont accepté d'adopter un processus d'harmonisation de leurs politiques et modalités. Nous tenons à féliciter les conseils d'avoir agi et d'avoir l'intention de consulter les directrices et les directeurs d'école de même que les conseils d'école avant de soumettre la nouvelle politique au conseil, au printemps prochain.

Le processus d'harmonisation des politiques et des modalités permettra aux conseils d'offrir des services de transport efficaces. Nous estimons néanmoins qu'ils pourraient réaliser d'autres économies. Nous recommandons que les conseils partagent davantage l'administration des services de transport des élèves en créant un seul service (conjoint) de transport. Nous pensons qu'un service unique devrait permettre de réaliser des économies et d'accroître l'efficacité. Ces économies pourraient être destinées à la salle de classe. Nous recommandons que les deux conseils, avec l'aide du bureau de district de Thunder Bay du ministère de l'Éducation, collaborent avec un facilitateur pour accomplir des progrès sur ce plan au cours de la prochaine année scolaire.

Communications et relations communautaires

***Les améliorations apportées par le conseil dans le domaine des communications et des relations communautaires comptent parmi les progrès et les réalisations les plus notables de ce conseil.** Dans la majeure partie des cas, les groupes comme les conseils d'école, les élèves et les employés syndiqués nous ont dit qu'ils se sentaient mieux informés et qu'ils ont l'impression que **les conseillères et les conseillers scolaires de même que les cadres supérieurs font des efforts concertés pour inclure toutes les communautés au processus de planification**.

Nombre des progrès dans ce domaine ont été réalisés après l'établissement d'un plan de communications, en avril 2000. Ce plan visait précisément à « améliorer les communications entre le conseil, l'administration, le personnel, les conseils d'école, les parents, les élèves et les membres de la collectivité. »

Nous avons constaté que les surintendantes et surintendants, les cadres et les directrices et directeurs d'école de tout le système sont ravis de cette approche plus stratégique et inclusive en matière de communications et l'appuient. Cette approche comprend les composantes suivantes :

- des visites mensuelles dans les écoles rendues par la directrice, le surintendant de l'éducation ou le surintendant de l'administration;
- des réunions mensuelles entre les cadres supérieurs et les cadres;
- des communications ouvertes et proactives avec les dirigeants syndicaux;
- des relations proactives avec les médias;
- des mises à jour hebdomadaires sur les boîtes vocales à l'intention des conseillères et conseillers scolaires;
- une plus grande utilisation du courriel pour les mises à jour ou pour les annonces émanant du bureau du conseil.

Nous tenons également à féliciter le conseil d'avoir utilisé les téléconférences et les vidéoconférences comme stratégie permettant de résoudre le problème de distance entre le bureau du conseil et les communautés scolaires. Nous avons été impressionnés par l'utilisation faite par le conseil de la technologie pour les réunions du personnel et celles du conseil; nous encourageons vivement les cadres supérieurs à avoir recours à ces technologies pour d'autres groupes comme les conseils d'école et les élèves.

Le conseil a adopté toute une série de stratégies pour veiller à ce que les groupes d'employés, les conseils d'école et d'autres membres de la collectivité aient l'occasion de contribuer de façon valable à la prise de décisions dans les écoles et au sein de tout le système. Au cours de l'année écoulée, par exemple, les cadres supérieurs ont collaboré étroitement avec les directrices et directeurs d'école pour consulter divers groupes à propos de sujets comme l'éducation de l'enfance en difficulté, le personnel de soutien des écoles, les locaux scolaires et les initiatives budgétaires. Nous félicitons le conseil d'avoir mis en oeuvre ces nouvelles stratégies de consultation et nous encourageons les cadres supérieurs à veiller à ce que tous les directeurs et directrices d'école suivent une formation appropriée pour que les consultations soient organisées de façon uniforme au sein de toutes les écoles du conseil.

Les nouvelles stratégies de communication ont été très bien accueillies au sein du conseil. Cependant, certains groupes veulent être mieux informés et participer aux activités du conseil. Nous conseillons aux cadres supérieurs d'étudier les méthodes utilisées par d'autres conseils pour évaluer l'efficacité de leurs stratégies de communication. Comme mentionné dans le document de la CAE intitulé *Les meilleures pratiques efficaces* (avril 2000), les meilleurs plans de communication incluent une série spécifique de stratégies visant à inclure des représentantes et des représentants de tous les auditoires (comme les groupes d'employés et les conseils d'école) pour évaluer l'efficacité de toutes les communications. Nous encourageons le conseil à communiquer avec la CAE s'il pense que cette dernière pourrait l'aider à mettre son personnel en rapport avec d'autres conseils de la province qui ont adopté d'excellentes méthodes de communication.

Services de soutien aux élèves

Depuis la fusion, le conseil a dû relever des défis dans le domaine de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le conseil a harmonisé les politiques d'éducation de l'enfance en difficulté des trois conseils précédents. Cependant, au cours de l'année scolaire 1999-2000, il a dépensé environ 700 000 $ de plus que le montant du financement octroyé pour la prestation de ces services.

Pour résoudre ce problème, trois directrices et directeurs d'école responsables de l'éducation de l'enfance en difficulté à l'échelle du système et membres du Comité consultatif pour l'enfance en difficulté, ont rendu visite à chacune des écoles du conseil pour effectuer un examen des programmes et des ressources. Compte tenu des commentaires des enseignantes et enseignants-ressources, des directrices et directeurs d'école et de certains aides-enseignantes et enseignants, le comité d'étude a recommandé que l'on réduise le nombre d'enseignantes et d'enseignants-ressources et d'aides-enseignantes et enseignants aux paliers élémentaire et secondaire au cours de l'année scolaire 2000-2001 et qu'on les redéploie. Il a également recommandé que ce personnel reçoive une formation supplémentaire au cours de la prochaine année scolaire pour l'aider à bien s'acquitter de son nouveau rôle.

Le conseil devra encore relever des défis dans ce domaine. Cependant, les groupes d'employés méritent d'être félicités d'avoir aidé le conseil à mieux tenir compte du financement qui lui est octroyé à ce titre.

Le conseil a offert un niveau homogène de services en matière de soutien accordé aux élèves. Nous recommandons que les cadres supérieurs collaborent avec les directrices et les directeurs d'école de même qu'avec les conseils d'école pour atteindre un pareil degré d'uniformité en matière de planification

des progrès dans les écoles. Durant notre étude, on nous a dit que la planification des progrès dans les écoles, qui fait appel à la collaboration des directrices et directeurs d'école, du personnel enseignant et des conseils d'école, collaboration débouchant sur l'établissement et le contrôle de plans d'amélioration des résultats des élèves, s'effectuait de façon ponctuelle. Parfois, les directrices et directeurs d'école ont continué d'utiliser des modalités qui ont été mises en oeuvre par les conseils précédents.

L'adoption de mécanismes permettant d'assurer la responsabilité des cadres supérieurs et des écoles en matière de rendement des élèves est une des toutes premières priorités de ce conseil (voir également la partie intitulée Administration du conseil ci-dessous). Nous recommandons que les cadres supérieurs fassent preuve de leadership au cours de la prochaine année scolaire et veillent à mettre en oeuvre un processus uniforme de conception et de contrôle régulier des plans d'amélioration des écoles de tout le conseil.

Comme c'est le cas de nombreux conseils de la province qui servent des petites écoles secondaires et des écoles isolées, le Superior-Greenstone DSB doit relever le défi consistant à offrir toute la gamme de programmes au palier secondaire dans chacune de ses cinq écoles secondaires. Les cadres supérieurs et le personnel enseignant du palier secondaire essaient de trouver d'autres modèles de prestation des cours (par exemple, la formation à distance par le biais de vidéoconférences ou les cours par correspondance supervisés) pour permettre à tous les élèves d'avoir accès de façon plus équitable à leur choix de cours.

Nous estimons que les conseils individuels ne devraient pas avoir à résoudre ce problème seuls. Il concerne les conseils de toute la province et, en tant que tel, il nécessite un plus grand engagement en matière de leadership et de ressources de la part du ministère de l'Éducation. Nous recommandons que le ministère de l'Éducation et le Centre d'études indépendantes assument un leadership et conçoivent une solution à long terme permettant d'assurer l'équité et la viabilité des programmes au sein des petites écoles secondaires et des écoles secondaires isolées.

Répondre aux besoins des élèves des Premières nations représente un défi permanent pour le Superior-Greenstone DSB. Les partenariats établis avec les communautés des Premières nations dont les élèves fréquentent les écoles du conseil ont permis de créer des cours en langue ojibway et d'offrir des programmes spéciaux pour aider les élèves autochtones à effectuer la transition au sein de leurs nouvelles communautés scolaires. Le conseil a également noué des rapports de travail étroits avec les agentes et les agents d'éducation des Premières nations. Il s'agit de premières mesures importantes. Cependant, nombre des stratégies du conseil permettant de répondre aux besoins culturels scolaires et sociaux des élèves des Premières nations sont conçues de façon informelle.

Nous nous inquiétons également de ce que ce conseil, comme d'autres de la province, n'a pas élaboré de stratégies, outre les ententes sur les frais de scolarité conclues entre les bandes et les conseils, pour répondre aux besoins spécifiques des élèves des Premières nations qui résident dans les communautés scolaires situées en son sein. Il semblerait, par exemple, que le Superior-Greenstone DSB dispose de très peu de renseignements sur le nombre d'élèves des Premières nations fréquentant ses écoles ou sur leur niveau de rendement au sein du système. Il n'a pas non plus adopté de stratégie coordonnée permettant de surmonter efficacement les défis connexes, comme le nombre d'enseignantes et d'enseignants autochtones au sein du personnel.

Ces problèmes ne sont pas uniques au Superior-Greenstone DSB. Nous recommandons que le ministère de l'Éducation assume un leadership et collabore avec les conseils scolaires et les facultés d'éducation du Nord de l'Ontario, les communautés des Premières nations et le ministère fédéral des Affaires indiennes et du Nord pour :

- concevoir des programmes et des services d'excellente qualité permettant d'assurer le succès de *tous* les élèves des Premières nations;
- élaborer une stratégie provinciale qui permettra aux conseils de recueillir les renseignements dont ils ont besoin pour évaluer les besoins des élèves des Premières nations qui fréquentent les écoles et qui ne sont pas inclus dans les ententes sur les frais de scolarité conclues entre les conseils et les bandes, et pour mieux répondre à ces besoins.

Ressources humaines

Nous avons constaté une amélioration notable des relations entre la direction et les groupes syndiqués durant l'année scolaire 1999-2000. Outre le fait d'organiser des réunions régulières avec les dirigeants syndicaux, la nouvelle directrice du conseil les a invités à communiquer avec elle en cas de problème.

Les groupes d'employés de tout le conseil ont indiqué qu'ils étaient heureux de pouvoir jouer un plus grand rôle dans la prise de décisions. En discutant avec les représentantes et les représentants syndicaux, par exemple, ces derniers ont parlé élogieusement de l'initiative prise par le conseil qui vise à inclure le personnel enseignant au processus d'élaboration d'un plan donnant suite à l'annonce récente du ministère de l'Éducation concernant les activités complémentaires.

Nous tenons également à féliciter la direction et les représentantes et représentants syndicaux de leur bonne volonté, attitude qui leur a permis de conclure des ententes de dotation en personnel prévoyant une répartition équitable du personnel et des services entre les écoles de tout le conseil.

En dépit d'un personnel extrêmement restreint, le service offre aux cadres supérieurs, aux cadres et aux directrices et directeurs d'école les outils dont ils ont besoin pour pouvoir perfectionner leurs compétences professionnelles. Au cours de l'année écoulée, par exemple, le personnel responsable des ressources humaines a prêté son concours dans le cadre des initiatives suivantes :

- formation concernant le réseau étendu à l'intention des secrétaires et des directrices et directeurs d'école;
- programmes de formation en santé et sécurité professionnelles offerts en collaboration avec le Superior North Catholic DSB;
- formation concernant le système d'information sur le matériel dangereux au lieu de travail;
- formation individuelle dispensée aux secrétaires des écoles concernant l'utilisation du nouveau système de comptabilité et d'achat en ligne;
- conférence de deux jours sur la planification et le perfectionnement professionnel à l'intention des directrices et directeurs d'école.

Comme suite aux recommandations de son comité informatique, le conseil allouera un financement supplémentaire et facilitera la prestation des programmes de formation sur la nouvelle technologie à tout le personnel au cours de l'année scolaire 2000-2001.

Gestion

Les conseillères et les conseillers scolaires du Superior-Greenstone DSB ont réalisé d'excellents progrès en matière d'adoption d'un modèle de gestion des politiques axé sur la reddition des comptes. Comme mentionné dans le rapport de 1999 sur ce conseil, ce modèle préconise que les conseillères et les conseillers scolaires ne s'occupent plus de la gestion quotidienne du conseil, mais qu'ils adoptent une vision pour le conseil et un budget, qu'ils établissent des politiques, qu'ils contrôlent la mise en oeuvre de ces politiques et qu'ils tiennent les cadres supérieurs responsables des résultats obtenus par les élèves.

En avril de cette année, les conseillères et conseillers scolaires se sont réunis pendant deux jours pour définir leurs rôles et leurs responsabilités par rapport aux rôles du personnel; ils ont également élaboré une série de valeurs et cerné les priorités à long et court terme. Pour aider les conseillères et les conseillers scolaires à s'adapter à leur nouveau rôle, le conseil a pris les mesures suivantes :

- il a examiné les règlements de procédure et adopté un nouveau format pour les réunions du conseil qui inclut des règles formelles;
- il a étudié et mis en oeuvre des modalités explicites concernant les rapports soumis par le personnel au conseil;
- il a créé une boîte vocale spéciale qui permet à la directrice de l'éducation d'offrir aux conseillères et conseillers scolaires des rapports hebdomadaires ;
- il a adopté des exigences concernant les rapports de dépenses mensuels à l'échelle du système, soumis par les cadres supérieurs.

Tout le monde, qu'il s'agisse des cadres supérieurs, du personnel du bureau central ou des conseils d'école, nous a dit que les rapports avec les conseillères et les conseillers scolaires s'étaient améliorés. Il est clair que le président du conseil fait preuve de leadership et s'assure que tous les conseillers et conseillères scolaires participent au processus de transformation du conseil.

Nous encourageons les conseillères et les conseillers scolaires à adopter un modèle de gestion des politiques et nous recommandons qu'ils mettent l'accent sur leur rôle consistant à tenir les dirigeants du système responsables des résultats des élèves. Les conseillères et les conseillers scolaires jouent un rôle

primordial : ils sont responsables de l'éducation publique au sein du territoire relevant de leur compétence. À ces fins, ils doivent être bien informés et disposer de structures permettant de contrôler de façon constante la contribution de toutes les composantes du système à la réalisation de la vision et des politiques du conseil.

Comme nous en discuterons dans la partie ci-dessous intitulée Administration du conseil, la mise en oeuvre des processus de planification permettant d'assurer les progrès des écoles et du conseil et l'adoption d'une approche uniforme en matière de contrôle du rendement des cadres supérieurs représentent une priorité immédiate de ce conseil. Nous recommandons que les conseillères et les conseillers scolaires collaborent avec les cadres supérieurs pour veiller à la mise en place complète de ces structures au cours de l'année scolaire 2000-2001.

Nous souhaitons féliciter l'élève conseillère scolaire du Superior-Greenstone DSB d'avoir réuni les leaders étudiants et d'avoir su représenter leurs intérêts. Comme suite à l'initiative de cette élève conseillère scolaire, le conseil facilitera la création d'un conseil d'élèves cadre au cours de l'année scolaire 2000-2001. Ce conseil-cadre permettra d'améliorer les communications parmi les élèves qui sont des leaders au palier secondaire. Nous félicitons les conseillères et les conseillers scolaires et les cadres supérieurs qui ont écouté les élèves et qui les ont aidés à introduire ce changement primordial.

Nous encourageons la nouvelle élève conseillère scolaire à collaborer avec les conseillères et les conseillers scolaires pour réaliser d'autres progrès soit, entre autres, élaborer des lignes directrices permettant aux élèves d'élire directement leur représentante ou représentant au conseil par le biais du sénat des étudiants.

Administration du conseil

Le Superior-Greenstone DSB réalise d'excellents progrès grâce au leadership dynamique de son équipe de gestion, composée de cadres supérieurs, de cadres et de directrices et directeurs d'école. Comme nous l'avons remarqué auparavant, on nous a chanté les louanges de la nouvelle directrice de l'éducation qui a reconnu ouvertement la qualité du travail accompli par son équipe et qui a adopté des stratégies visant à favoriser le perfectionnement continu des compétences de leadership de cette équipe.

***Le conseil a réalisé des progrès notables en matière de conception d'un modèle de prise de décisions reposant davantage sur la collaboration, soit une des recommandations de la première équipe d'étude.** Les cadres intermédiaires et les directrices et directeurs d'école ont l'impression que leur contribution est valorisée. Ils ont également l'impression qu'il existe une nouvelle éthique professionnelle au sein du conseil, qui leur permet de prendre des décisions directes en toute confiance. Toutes ces modifications ont stimulé le changement et renforcé l'engagement envers l'adoption d'un état d'esprit positif vis-à-vis du nouveau Superior-Greenstone DSB.

Dans le cadre de l'étude de 1999, les directrices et les directeurs d'école ont indiqué que les cadres supérieurs n'avaient pas vraiment accepté leur nouveau rôle au sein de l'équipe de gestion du conseil. Il est clair que les cadres supérieurs et le service des ressources humaines du conseil ont résolu ce problème. On invite les directrices et les directeurs d'école aux réunions de la haute direction et à celles de gestion; la composition du comité consultatif des directrices et directeurs d'école a été modifiée et ces derniers reçoivent des renseignements de façon plus opportune.

Les cadres supérieurs sont déterminés à offrir aux directrices et directeurs d'école un plus grand nombre de programmes de formation. Par exemple, on a créé un comité de perfectionnement professionnel à l'intention des directrices et des directeurs d'école. Au cours des dix-huit derniers mois, les cadres supérieurs ont également organisé une conférence de planification à l'intention des directrices et directeurs d'école; ils ont organisé des séances détaillées d'information budgétaire et ils ont mis sur pied un nouveau programme de leadership et de mentorat s'adressant aux directrices et directeurs d'école, en collaboration avec l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario, l'Université de Toronto, et la Northern Schools' Resource Alliance.

Notre réunion avec les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints a révélé que cette équipe représente un réel atout pour le conseil; elle met en effet l'accent sur la collaboration au bénéfice des élèves de tout le conseil. Nous encourageons les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école à oeuvrer à l'atteinte d'un équilibre entre les rôles et les responsabilités des directrices et des directeurs d'école au sein des écoles et à l'échelle du système. Nous aimerions de nouveau insister sur une des recommandations formulées par la CAE dans son *Deuxième rapport provisoire de l'étude*

des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario (septembre 1999) stipulant que le ministère de l'Éducation, en collaboration avec des partenaires pertinents, devrait concevoir des rôles et des responsabilités explicites pour les directrices et directeurs d'école et pour les directrices et directeurs adjoints.

Au cours des deux dernières années, le Superior-Greenstone DSB a mis l'accent sur la fusion des opérations du conseil. Nous reconnaissons les défis présentés par ce processus et nous tenons à féliciter tous les intervenants d'avoir réalisé des progrès majeurs au cours de l'année écoulée. Selon nous, il est maintenant vital que le conseil remette l'accent sur le succès des écoles et la réussite des élèves.

La conception de structures permettant d'assurer la responsabilité des dirigeants des écoles et du système en matière de rendement des élèves est une priorité immédiate du Superior-Greenstone DSB. Nous recommandons que les cadres supérieurs prennent rapidement des mesures pour mettre en oeuvre les stratégies permettant d'accroître la responsabilité du conseil. Ces stratégies devraient inclure les composantes suivantes :

- un système formel d'évaluation du rendement de la directrice du conseil, des agentes et agents de supervision et des directrices et directeurs d'école;
- des stratégies permettant de communiquer au public les résultats des tests administrés par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) et des attentes claires concernant la conception et le contrôle des plans d'amélioration des écoles;
- une approche inclusive en matière d'élaboration du plan d'action du conseil, compte tenu des résultats aux tests de l'OQRE et d'autres indicateurs de succès des élèves;
- des programmes de formation appropriés permettant de s'assurer que les directrices et directeurs d'école, le personnel enseignant et les conseils d'école pourront jouer un rôle valable en matière de planification du succès des écoles et de la réussite des élèves.

Nombre de ces structures sont en place; cependant, elles sont mises en oeuvre de façon ponctuelle. Le conseil devra donc veiller à assurer leur mise en oeuvre et leur contrôle de façon régulière.

Notre opinion

En moins d'une année depuis la première étude de la CAE sur le Superior-Greenstone DSB, ce conseil a réalisé d'excellents progrès dans tous les domaines de son fonctionnement. Au cours des six derniers mois, l'esprit d'équipe et la bonne volonté qui règnent au sein du conseil ont permis de jeter les bases du changement, bases qui sont solides. Nous tenons à féliciter les cadres supérieurs, les conseillères et conseillers scolaires, les groupes d'employés, les conseils d'école, les élèves et les membres de la collectivité de leur engagement et de leur volonté de promouvoir les atouts du nouveau conseil.

La transition est loin d'être terminée. Il faudra que tous les intervenants continuent de mettre l'accent sur la mise en oeuvre et sur l'évaluation de l'efficacité des progrès dans chaque secteur des opérations du conseil. Pour assurer le succès continu du conseil, nous formulons les recommandations suivantes :

- **Mettre pleinement en oeuvre les stratégies permettant d'assurer une plus grande responsabilité**, y compris adopter un système formel d'évaluation du rendement de la directrice et des cadres supérieurs, des critères explicites permettant d'élaborer et de contrôler les plans d'amélioration des écoles, des stratégies de communication au public des résultats aux tests de l'OQRE et une approche inclusive en matière d'établissement d'un plan d'action, compte tenu des résultats obtenus aux tests de l'OQRE et d'autres indicateurs de succès des élèves.
- **Étudier la possibilité de créer un service de transport unique (conjoint) avec le Superior North Catholic DSB** pour accroître la rentabilité et les économies de coût, outre les plans visant à harmoniser les politiques et les modalités de transport des deux conseils. Nous recommandons, en outre, que les deux conseils, avec l'aide du bureau de district de Thunder Bay, ministère de l'Éducation, collabore avec un facilitateur pour aborder cette question au cours de la prochaine année scolaire.

Nous formulons également les recommandations suivantes à l'intention du ministère de l'Éducation :

- Que le ministère et le Centre d'études indépendantes assument un leadership en matière de

conception d'une solution à long terme permettant de résoudre le problème de l'équité et de la viabilité des programmes au sein de petites écoles secondaires ou d'écoles secondaires isolées.

- Que le ministère assume un rôle de leadership en matière de collaboration avec les conseils scolaires et les facultés d'éducation du Nord de l'Ontario, avec les communautés des Premières nations et avec le ministère fédéral des Affaires indiennes et du Nord pour :
    - concevoir des programmes et des services de qualité permettant d'assurer le succès de *tous* les élèves des Premières nations;
    - élaborer une stratégie provinciale qui permettra aux conseils de recueillir les renseignements dont ils ont besoin pour évaluer les besoins des élèves des Premières nations qui fréquentent des écoles qui sont exclues des ententes sur les frais de scolarité conclues entre les bandes et les conseils, et pour mieux répondre à ces besoins.
- Que le ministère, en consultation avec les partenaires pertinents, définisse des rôles et des responsabilités explicites pour les directrices et directeurs d'école et pour les directrices et directeurs adjoints.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Profil du conseil scolaire

Adresses

Nom du conseil :	Superior-Greenstone District School Board		
Numéro du conseil :	6-B		
Adresse :	Sac postal A, 12, Hemlo Drive, Marathon ON P0T 2E0		
Téléphone :	807-229-0436	**Télécopieur :**	807-229-1471
Adresse électronique générale :	sgdsb@marathon.lakeheadu.ca	**Site Web :**	www.s-gdsb.on.ca
Nom de la directrice ou du directeur :	Heather Wilson-Boast		
Courriel :	hwb@marathon.lakeheadu.ca		
Nom de la présidente ou du président :	Guy Champagne		
Courriel :	rmjsgdsb@marathon.lakeheadu.ca		
Bureau de district du ministère de l'Éducation :	**Adresse :** Bureau de district de Thunder Bay, bureau 111, 435, rue James Sud, Thunder Bay ON P7E 6E3	**Téléphone :** 807-475-1571	

Type de conseil

☑ **De langue anglaise**	☐ De langue française	☐ Catholique de langue anglaise	☐ Catholique de langue française

Énoncé de vision

Le Superior-Greenstone District School Board a pour mandat de mettre en place et d'administrer un système qui assure la prestation d'une éducation de qualité à l'ensemble des élèves.

Description de la région

Taille en km²	16 897 ☐ limite continue *ou* ☑ **limite interrompue**			
Population (électeurs) :	13 600 *en mars 2000*			
Villes principales :	Longlac	Beardmore	Jellicoe	Geraldton
	Red Rock	Nipigon	Schreiber	Dorion/Hurkett
	Terrace Bay	Marathon	Manitouwadge	

Données financières

	1998-1999	1999-2000	Prévisions 2000-2001
Financement total aux fins de fonctionnement	27 649 665 $[1]	27 631 813 $[2]	27 006 572 $[2]
Coût de fonctionnement et de l'entretien (par pied carré)	6,07 $	5,99 $	5,87 $

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000*. Ministère de l'Éducation, 31 mars 1999.

[2] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001*. Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

Installations scolaires

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'écoles élémentaires ouvertes	10	10	10	10
Nombre d'écoles secondaires ouvertes	5	5	5	5
Nombre de classes mobiles utilisées	11	9	9	9
Nombre d'écoles ayant des places de garderie	3	3	3	3

Transport

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Pourcentage d'élèves de l'élémentaire transportés par autobus	77	70	70	70
Pourcentage d'élèves du secondaire transportés par autobus	36	35	35	35

Pourcentage de trajets partagés par un ou plusieurs conseils scolaires	48	48	49	49
Montant total du budget de transport[1]	2 022 332 $	1 878 747 $	1 866 671 $	1 866 671 $

[1] Le conseil perçoit des revenus qu'il affecte à ses frais de transport, diminuant ainsi ses dépenses globales. Il facture le Superior North Catholic DSB, avec lequel il partage des autobus, au titre de la part des frais de transport incombant à ce conseil. Les revenus perçus sont de 410 272 $ pour le mois de septembre 1999 et de 418 477 $ selon les prévisions pour septembre 2000 et septembre 2001.

Effectif étudiant

	Sept. 98	Sept. 99	Sep. 00	Sep. 01
Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	1 870	1 739,5	1 677	1 615
Palier secondaire (équivalent à plein temps)	1 686,3	1 674	1 594	1 525
Éducation de l'enfance en difficulté - Élèves désignés (nombre total)[1]	171	286	266	268
Anglais langue seconde/Perfectionnement de l'anglais - Élèves désignés (nombre total)[1]	0	0	0	0
Langue autochtone comme langue seconde (nombre total)[1]	31	30	60	75
Éducation des adultes (nombre total)[2]	216	240	240	240

[1] Ces élèves sont inclus dans les totaux de l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.
[2] Ces élèves ne sont pas inclus dans les autres totaux de l'effectif..

Ententes sur les droits de scolarité appliqués aux élèves autochtones

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'ententes sur les droits de scolarité signées	8	8	8	8

Utilisation moyenne des salles de classe

	1999-2000[1]
Palier élémentaire	55,6 %
Palier secondaire	50,4 %

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2001*. Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Taille moyenne des classes

	Sept. 1998[1]	Sept. 1999[2]
Palier élémentaire	21,1	20,5
Palier secondaire	18,4	18

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation, 31 mars 1999.
[2] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Personnel scolaire

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Personnel enseignant - Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	99,1	101,5	94	94
Personnel enseignant - Palier secondaire (équivalent à plein temps)	128,1	114,3	110,3	110,3
Aides enseignantes et aides enseignants (équivalent à plein temps)	46,3	41,8	34,5	34,5
Personnel de soutien (équivalent à plein temps)	35,3	35,3	35,3	35,3
Personnel de conciergerie et d'entretien (équivalent à plein temps)	46,6	44,7	46,1	44,6
Directrices et directeurs d'école[1] (équivalent à plein temps)	10,5	9,5	9,5	9,5
(nombre total)	Non disponible			13
Directrices et directeurs adjoints[1] (équivalent à plein temps)	4,5	4,5	4,5	3,5
(nombre total)	Non disponible			6

[1] À l'exclusion des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints qui ont été détachés au bureau du conseil.

Personnel du conseil - équivalent à plein temps

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Agentes et agents de supervision, y compris la directrice ou le directeur	3	3	3	3
Cadres, superviseurs et coordonnatrices et coordonnateurs[1]	6	5	5	5
Consultants et personnel enseignant ressource	1,5	1,5	1,5	1,5
Soutien	6	9	9	9
Personnel de conciergerie et d'entretien	0,3	0,3	0,3	0,3
Personnel des services de soutien professionnel	0	0	0	0
Ratio d'agentes et d'agents de	1 : 3 556,3	1 : 3 413,5	1 : 3 271	1 : 3 140

supervision par rapport à l'effectif scolaire	

[1] *Les personnes au conseil responsables du personnel ou des services, y compris les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints en détachement.*

Agentes et agents de négociation

Groupe	Agentes et agents de négociation
Enseignantes et enseignants du palier élémentaire	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Enseignantes et enseignants du palier secondaire	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Enseignantes et enseignants suppléants du palier élémentaire	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Enseignantes et enseignants suppléants du palier secondaire	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel des services de soutien en éducation	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel d'entretien et de conciergerie	Service Employees International Union
Agentes et agents de supervision	Sans objet
Principals and vice-principals	Sans objet
Cadres moyens et personnel non syndiqué	Sans objet

Gestion

	1999-2000	2000-2001
Nombre d'élèves conseillères ou conseillers scolaires	1	1
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires autochtones	0	0

Conseils d'école

Conseil à l'échelle du district	☐ Oui ☑ Non
Nom et adresse de la présidente ou du président du conseil de district	

Programmes facultatifs offerts dans une partie ou dans l'ensemble du conseil

Maternelle	
Français programme d'immersion	
Français programme de base au cycle primaire	
Autre	Jardin d'enfants à plein temps

Changements apportés aux programmes facultatifs depuis la dernière étude	☑ **Oui** ☐ Non On est en train d'effectuer une étude sur l'immersion en français. Dans le cadre des mesures provisoires, les élèves du jardin d'enfants (nommés par les parents) reçoivent une heure d'instruction en français par jour en guise de préparation au programme d'immersion en français de première année.

Gouvernement de l'Ontario | Comment nous rejoindre | Plan du site | Recherche | English
Page d'accueil | La CAE | Conseils scolaires | Conseils d'école | Activités en cours | Publications | Autres sites intéressants

© Queen's Printer for Ontario, 2000.